

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование системы обучения персонала в современной  
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Плетнева Оксана Игоревна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Девятковская И.В.,  
канд.психол.наук,  
доцент кафедры акмеологии  
и менеджмента

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»</b> .....	6
1.1 Общая характеристика организации ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	12
1.3 Анализ системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	22
Выводы по главе 1.....	28
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»</b> .....	30
2.1 Мероприятия по совершенствованию системы обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	30
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» .....	36
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	41
Выводы по главе 2.....	45
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	46
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	48
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	51
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире постоянного развития техники и технологий, обучение персонала получает особое значение и является неотъемлемой частью успешности организации. На сегодня очень велика ценность человеческого ресурса, которая показывается определенными наборами навыков, потенциала, умений, знаний. Поэтому, если организация хочет повысить свой статус в конкурентной среде или же выйти на новый технологический уровень, то она обязана иметь квалифицированных специалистов во всех сферах и областях на которое направлено само предприятие. И для достижения поставленных целей немаловажным аспектом является правильно и эффективно организованное обучение персонала.

Обучение персонала является одним из самых актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции. Эта проблема связана с высоким уровнем развития научно технической базы в стране из-за чего и предъявляются новые требования к знаниям, умениям и навыкам работников, к их уровню квалификации. Организациям предстоит решать широкий круг новых задач и искать новые подходы к ним, а для этого нужны качественные специалисты, которые без профессиональной подготовки не смогут разрешать эти проблемы.

Тема «Совершенствование системы обучения персонала» актуальна для ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» так как организация находится на высшем уровне конкурентоспособности и специфика предприятия связана с опасным видом деятельности. Для этого понадобится, что бы кадровый состав предприятия состоял из высококвалифицированных работников.

Поэтому необходимо совершенствовать систему обучения в соответствии с потребностью организации к уровню квалификации персонала.

**Целью** является изучение и совершенствование системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы системы обучения персонала.
2. Рассмотреть систему обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».
3. Проанализировать систему обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» и спрогнозировать их социально – экономическую эффективность.

**Объектом** исследования является система обучение персонала.

**Предметом** исследования является совершенствование системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

**Методы исследования:** анализ управленческой литературы по управлению персоналом и обучению персонала, анализ нормативной базы ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», наблюдение, статистика.

**Структура работы:** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка использованных источников и приложений.

Во введении сформулирован научный аппарат исследования.

В главе 1 «Анализ системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» описана основная характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», система управления персоналом и система обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В главе 2 «Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» предлагаются

мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», их нормативно – правовое обеспечение и социально экономическая эффективность.

В заключения сделаны выводы по задачам исследования.

Глоссарий содержит основные понятия по теме работы.

В списке использованной литературы представлено 40 источников.

В приложении представлен вспомогательный материал.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»**

## **1.1. Общая характеристика организации ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

Компании «Газпром трансгаз Екатеринбург» является обществом с ограниченной ответственностью. Это 100-процентное дочернее общество ОАО «Газпром». Осуществляет транспортировку и распределение природного газа на территории Свердловской, Челябинской, Оренбургской и Курганской областей.

В составе ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» входят 27 филиалов. А так же 13 линейных производственных управлений магистральных газопроводов(ЛПУМГ). Коллектив предприятия насчитывает 9495 человек.

Основные виды деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» это транспортировка природного газа по магистральным газопроводам и газопроводам-отводам и бесперебойная поставка его потребителям, а так же развитие и эксплуатация газотранспортных систем.

«Газпром трансгаз Екатеринбург» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Стратегия компании это обеспечение бесперебойной поставки газа потребителям в запланированных объемах.

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» возник на Урале в 1963 году. Для эксплуатации новой газовой магистрали 28 января 1964 года было создано Управление магистральных газопроводов (УМГ) «Бухара — Урал».

В 1974 году УМГ «Бухара — Урал» было переименовано в «Уралтрансгаз».

В 1980-е годы по газопроводам «Игрим — Серов — Нижний Тагил» и «Уренгой — Челябинск» в регион пришел газ северных месторождений.

3 марта 2008 года ООО «Уралтрансгаз» переименовано в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В 2014 году предприятие «Газпром трансгаз Екатеринбург» отметило 50-летний юбилей.

К основным видам деятельности предприятия относятся обслуживание объектов газотранспортной системы, транспортировка и распределение газа, производство высокоэнергoeffективного газоиспользующего оборудования, а также перевод автомобильной техники на газомоторное топливо и развитие сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Зона деятельности: Свердловская, Челябинская, Курганская, Оренбургская области.

В состав ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» входят 13 линейно-производственных управлений магистральных газопроводов, ремонтно-восстановительные и инженерно-конструкторские филиалы, сервисные службы и т.д. В ведении предприятия — более 8000 км магистральных газопроводов и газопроводов-отводов диаметром до 1420 мм, 18 компрессорных станций, оснащенных 131 газоперекачивающим агрегатом общей мощностью 1017 МВт, более 260 газораспределительных станций, 24 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций.

По состоянию на 31 декабря 2014 г. запасы газа Группы по категориям российских стандартов оценивались в 36 трлн куб. м, нефти и конденсата — 3,3 млрд т.

По объемам добычи газа Группа «Газпром», на долю которой приходится 12% мировой добычи, находится в числе лидеров среди нефтегазовых компаний мира. В 2014 г. Группой добыто 443,9 млрд куб. м природного и попутного газа, 14,5 млн т конденсата и 35,3 млн т нефти.

В организационную структуру ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» входят:

13 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ): Алексеевское, Бузулукское, Далматовское, Домбаровское, Картал

инское, Красногорское, Магнитогорское, Малоистокское, Медногорское, Невьянское, Оренбургское, Челябинское, Шадринское;

1. Управление аварийно-восстановительных работ № 1;
2. Управление аварийно-восстановительных работ № 2;
3. Управление аварийно-восстановительных работ № 3;
4. Управление аварийно-восстановительных работ № 4;
5. Инженерно-технический центр;
6. Управление материально-технического снабжения и комплектации;
7. Управление связи;
8. Управление по эксплуатации зданий и сооружений;
9. Служба корпоративной защиты;
10. Управление технологического транспорта и специальной техники;
11. Управление по организации общественного питания;
12. Учебно-производственный центр;
13. Управление «Уралавтогаз»;
14. Управление организации ремонта, реконструкции и строительства основных фондов.

Инновационные подходы в решении производственных задач, внедрение новейших средств управления, автоматизации, контроля и защиты магистральных газопроводов, капитальный ремонт линейной части, реконструкция и техническое перевооружение обеспечивают надежное и эффективное функционирование всей технологической системы предприятия.

«Газпром трансгаз Екатеринбург» одним из первых в Газпроме начал внедрять технологию ремонта магистральных газопроводов с применением оборудования фирмы T.D. Williamson. В 2004 году впервые в ОАО «Газпром» на газопроводе «Бухара — Урал» была проведена замена линейного кранового узла Ду 1000. Применение данной технологии позволило обеспечить бесперебойную поставку газа потребителям, значительное снижение затрат на ремонт, а также проведение реконструкции и капитального ремонта



участков трубы на месте, в полевых условиях, без остановки производства и потерь газа во время работ.

В 2011 году на базе ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» также впервые в Газпроме осуществлены ремонтные работы по замене кранового узла на газопроводе Ду 1000 магистрального газопровода «Бухара — Урал» с применением герметизирующих модулей.

Для совершенствования системы технологического обслуживания магистральных газопроводов и сокращения затрат при капитальном ремонте газопровода на предприятии разработана и смонтирована мобильная база ремонта и изоляции труб, расположенная в Домбаровском ЛПУ. В 2012 году в целях улучшения качества изоляционного покрытия проведена модернизация: установлено оборудование для нанесения изоляции на основе экструдированного полиэтилена и эпоксидного покрытия.

Компания успешно развивает технологии по получению и использованию сжиженного природного газа. В 2004 году на автомобильной газонаполнительной компрессорной станции в г. Первоуральске Свердловской области построена установка по производству сжиженного природного газа производительностью 0,8 т/час. В 2010 году завершено строительство современного комплекса по производству сжиженного природного газа производительностью 3 т/час на газораспределительной станции № 4 в Екатеринбурге. В поселке Староуткинске Свердловской области реализован инновационный проект беструбопроводной газификации, уникальный для России. В 2011 году введена в эксплуатацию первая блочно-модульная котельная, работающая на сжиженном природном газе. Это явилось альтернативой строительства более сотни километров газопроводов, необходимых для газификации поселка, и позволило в два раза снизить затраты на газификацию.

Деятельность компании нацелена на обеспечение надежной бесперебойной работы всего производственного комплекса. Предприятие активно реализует инвестиционные программы и проекты по капитальному

строительству, реконструкции, техническому перевооружению объектов газотранспортной системы.

Большое внимание уделяется организации научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. В рамках участия в инновационных разработках ПАО «Газпром» сотрудники предприятия прорабатывают технические решения по телемеханизации объектов магистральных газопроводов с использованием возобновляемых источников энергии и беспроводных технологий передачи данных и управления. Разрабатываются мероприятия по обеспечению защиты от коррозии всех объектов магистрального газопровода в зоне ответственности «Газпром трансгаз Екатеринбург», внедряются инновационные элементы в систему электрохимической защиты газопроводов.

Одно из важнейших направлений деятельности компании — дальнейшее развитие технологий по получению и использованию сжиженного природного газа, расширение использования природного газа в качестве моторного топлива для автомобильного транспорта и развитие газомоторной инфраструктуры. Общество эксплуатирует и организует строительство автомобильных газонаполнительных компрессорных станций, развивает парк автомобилей на природном газе, обеспечивает потребителей компримированным и сжиженным природным газом, решает вопросы автономной газификации удаленных объектов.

Специалисты компании работают над вопросами рационального использования топливно-энергетических ресурсов и материалов, сокращения потерь газа при транспортировке, наиболее полного использования вторичных энергоресурсов, формированием программ энергосбережения и повышения энергетической эффективности предприятия. Совместно с ЗАО «НТЛ» с 2006 г. ведется работа по разработке и вводу в эксплуатацию турбодетандерных установок мощностью от 1 до 5 кВт для электроснабжения газораспределительной станции и объектов линейной части магистральных газопроводов. Данные установки используют энергию природного газа,

транспортируемого через технологическое оборудование газораспределительной станции, и преобразовывают ее в электроэнергию для собственных нужд потребителей газораспределительной станции. В настоящее время на объектах успешно проходят опытно-промышленную эксплуатацию пять турбодетандерных установок.

Деятельность предприятия в области охраны окружающей среды осуществляется в соответствии с экологической политикой ПАО «Газпром» и официально принятой Экологической политикой ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», основными принципами которой являются:

- 1.предотвращение и постоянное снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- 2.соблюдение всех требований природоохранного законодательства;
- 3.вовлечение работников в природоохранную и ресурсосберегающую деятельность.

В 2012 году в компании внедрена система экологического менеджмента в соответствии с требованиями стандарта ISO 14001:2004, о чем свидетельствует сертификат, выданный Ассоциацией по сертификации ООО «Русский Регистр», согласно которому на ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» распространяется управление системой экологического менеджмента.

На рисунке 1 изображены подчиненность и взаимодействие отделов в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» и место отдела кадров общей структуре организации. Во главе находится генеральный директор ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», а в его подчинении находятся заместители, отвечающие за работу своих отделов.

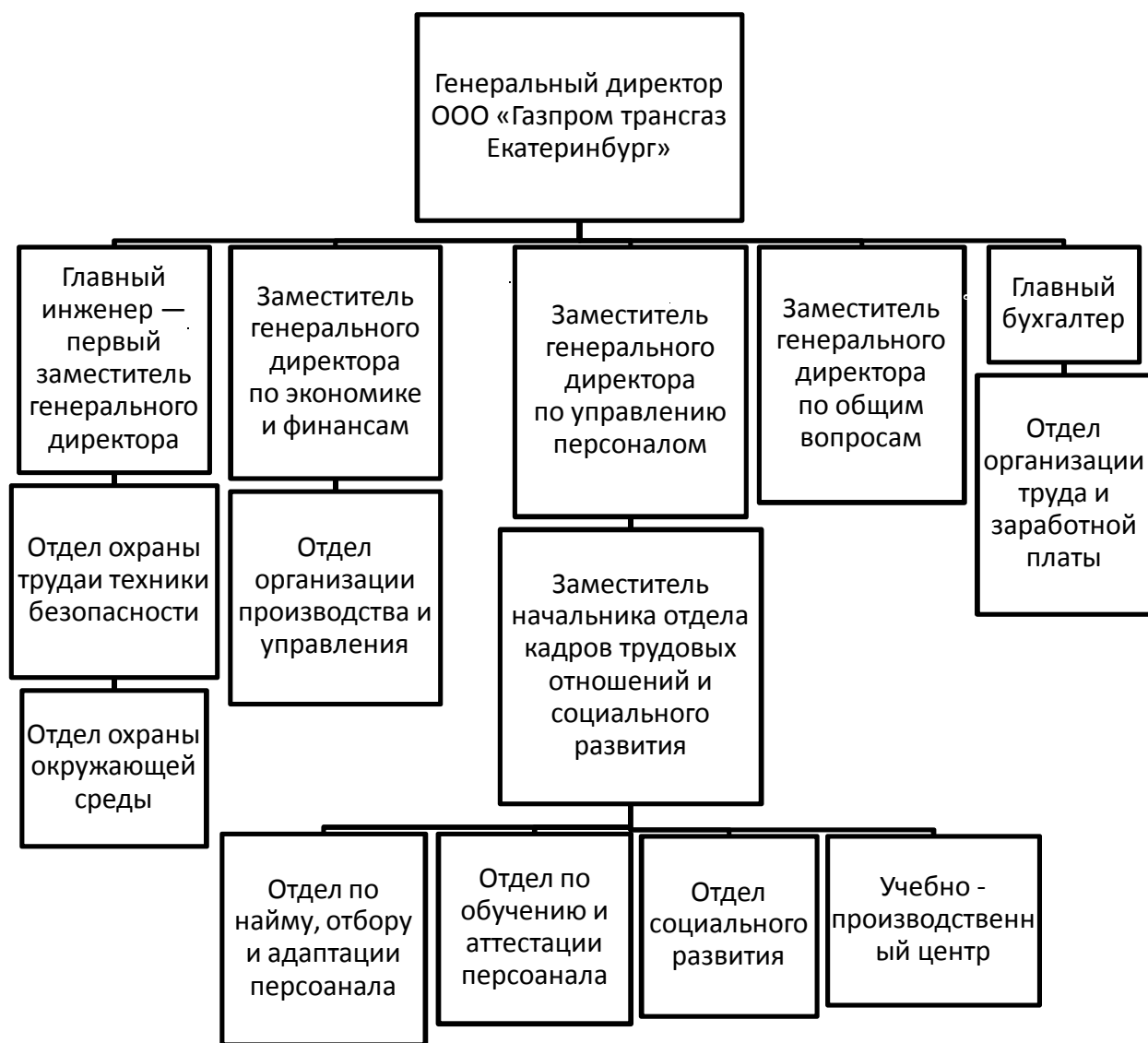


Рисунок 1- Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Созданная в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» система управления персоналом включает совершенствование организации труда и управления, мотивацию персонала, подбор оценка и использование персонала, обучение и развитие, социальную политику, корпоративные коммуникации,

В организации существует положение об отделе кадров трудовых отношений и социального развития (ОКТОиСР). На рисунке 2 изображена

организационная структура ОКТОиСР.

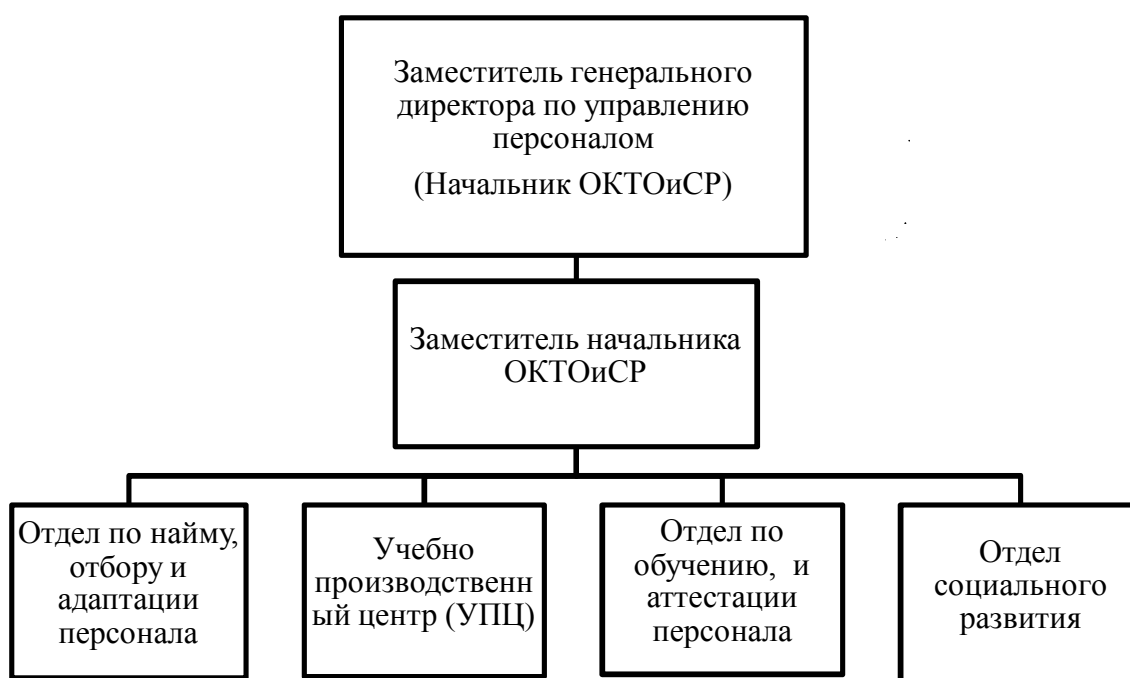


Рисунок 2 - Организационная структура службы управления персоналом  
ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

На данной схеме показана организационная структура службы управления персоналом. Все распоряжения даются начальником отдела кадров его заместителю, а он в свою очередь отдает приказы отделам по управлению персоналом. В каждом подразделении ОКТОиСР работают по несколько специалистов. Точные данные о количестве сотрудников всех отделов является конфиденциальной информацией.

В отрасли создается гибкая система управления персоналом, ориентированная на рынок и включающая в себя решение комплекса трудовых, финансово-экономических, социально-психологических, образовательных, информационных и других проблем, обеспечивающих эффективную деятельность человека на производстве.

Главная цель системы управления персонала - повышение эффективности работы сотрудников, разработка и реализация программы развития персонала.

В табл.1 представлены основные кадровые показатели ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Таблица 1 – основные кадровые показатели ООО « Газпром трансгаз Екатеринбург».

Категории работников в процентном отношении	2015г.
Рабочие	57%
Специалисты	26%
Руководители	13%
Другие служащие	4%
Распределение сотрудников по возрастам	
До 30 лет	18%
От 30 до 40 лет	29%
От 40 до 50 лет	27%
Старше 50 лет	26%
Распределение сотрудников по половой принадлежности	
Мужчины	61%
Женщины	39%
Трудовые показатели	
Среднесписочная численность работников (чел)	9495
Количество отработанных дней (чел/ч)	247
Среднее количество дней работы 1 работника (ч)	1976
Неявки на работу (дни)	73
Среднесписочная продолжительность рабочего дня (ч)	5,6
Среднее количество часов работы одного работника (ч)	174
Количество отработанных рабочими часов (ч)	1392

В организации наибольшая представлена категория персонала – рабочие(57%) . Это обусловлено спецификой работы предприятия. Организация в основном состоит из сотрудников более 30 лет (82%). Самое меньшее количество работников до 30 лет (18%). Это значит, что предприятие нацелено на опытный, высококвалифицированный персонал. Из-за специфики предприятия основную численность персонала составляют мужчины (61%). Женщины (39%) в большей части занимают такие должности как офис-менеджер, специалисты в отделах, секретари и т.д. За год планово рабочие должны были отработать 1976 часов, но фактически они отработали 1392 часа. Это связано с неявками на работу (73 дня). Для организации это может

означать невыполнение плана по выработке.

Отдел по найму, отбору и адаптации персонала в целях качественного и своевременного комплектования кадрами в конце каждого года производит анализ потребности филиала в персонале.

Источники поиска персонала могут быть внутренние и внешние. Внутренние источники – отбор из работников организации, то есть из тех кандидатов, которые уже связаны трудовыми отношениями с организацией. Внешние источники – набор из кандидатов, не связанных трудовыми отношениями с организацией. К ним относятся: поиск и отбор выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений; поиск и отбор кандидатов через средства массовой информации: реклама, объявления на сайтах, газетах, журналах и т.д.; через Единую Базу соискателей организации; через организации, занимающиеся трудоустройством (центры занятости, биржи труда, консультационные центры и т. д.).

Поиск и отбор кандидатов, производится специалистами отдела кадров в следующем порядке:

- 1.Получение обращения от соискателей (в произвольной форме анкеты, резюме)
- 2.Работа с представленными документами и при необходимости запрос дополнительных сведений о соискателе
- 3.Составление шорт – листа, где указываются кандидаты, имеющие необходимые требования, указанные в заявке. Данная форма заполняется при наличии двух и более кандидатов.
- 4.Шорт – лист согласовывается с заказчиком.

Кандидаты, претендующие на вакансии руководителей, специалистов и служащих должны иметь высшее профессиональное образование по своему профилю деятельности.

При отборе того или иного кандидата отдел по управлению персоналом уделяет большое внимание следующим качествам кандидатов:

- 1.высокий профессионализм и образовательный уровень;

2. инициативность, направленность на активный поиск решений;
3. способность к обучению и практическому использованию полученных знаний;
4. способность к адаптации, психологическая устойчивость;
5. положительный имидж и приверженность
6. стаж работы по специальности.

После изучения представленных кандидатами анкетных данных начинается этап отбора персонала, включающие в себя несколько последовательных этапов:

1. Определение даты и времени проведения собеседования с кандидатами
2. Приглашения кандидатов на собеседование (либо в устной либо в письменной форме)
3. Проведение собеседования (начинается с заполнения кандидатами специальных анкет)

На собеседование присутствуют: заказчик, специалист по кадрам, психолог (по возможности) и сам кандидат на вакантную должность.

Проведение психологического тестирования с выбранным кандидатом (по запросу заказчика)

Обработка всей информации на соискателей и принятие решения. В течение 10 рабочих дней кандидату на должность выносится положительное или отрицательное заключение.

Подготовка материалов для трудоустройства.

Из положения о проведение поиска, отбора, найма и адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», адаптация - приспособление к окружающим условиям. Адаптация персонала является своего рода индикатором успешности или провала всей работы по поиску, отбору и найму персонала.

Специалист по кадрам знакомит нового работника с историей, структурой организации, его особенностями, традициями, возможностями профессионального обучения и роста, возможностью участия в культурно –



спортивных мероприятиях, научных конференциях и т.д.

Непосредственный руководитель работника представляет нового работника коллективу, знакомит с рабочим местом, ставит задачи на предстоящий год, оценивает и формирует предложения по дальнейшей работе нового работника.

Процесс адаптации направлен на достижение следующих целей:

- 1.развитие чувства сопричастности к делам организации, подразделения, отдела;
- 2.правильное понимание своих задач, должностных обязанностей;
- 3.развитие навыков выполнения своих обязанностей;
- 4.высокий уровень мотивации к труду;
- 5.заинтересованность в улучшении дел в отделе, службе;
- 6.понимание своей роли в успехе отдела, службы;
- 7.получение максимальной отдачи со стороны нового работника.

В организации проводится такое мероприятие для адаптации персонала как целевое (опережающее) обучение новых сотрудников.

Целевое (опережающее) обучение персонала в системе непрерывного фирменного профессионального обучения ПАО «Газпром» включает:

- 1.профессиональную подготовку молодых специалистов и рабочих в соответствии с потребностями предприятия, его дочерних обществ и организаций в том числе, в корпоративных образовательных учреждениях среднего профессионального образования;
- 2.обучение и развитие молодых специалистов и молодых рабочих с целью их социальной и производственной адаптации в организации, раскрытия и наиболее эффективного использования их профессионального потенциала;

Эффективность работы отдела кадров с системой адаптации можно подтвердить, рассчитав коэффициент текучести за первый год работы молодых специалистов. За год трудовой деятельности из компании ушло 1235 человек из них 210 сотрудников выбыло в течении первого рабочего года.

По этим данным коэффициент текучести за первый год работы молодых специалистов равен 17%. Это означает, что процесс адаптации успешно функционирует на данном предприятии. Для организации этот показатель не высокий. Но в дальнейшем нужен контроль над данным коэффициентом, чтобы он не вышел за пределы нормы.

Оплата труда работников осуществляется на основе повременно-индивидуальной системы оплаты труда. Повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает выплату заработной платы на основе должностных окладов, учитывающих профессиональную квалификацию работников, уровень ответственности за выполнение должностных обязанностей, сложность, количество, качество и условия выполняемой работы, а также выплаты компенсирующего и стимулирующего характера, без применения системы текущего премирования и надбавки за стаж работы в организациях системы ПАО «Газпром».

Отдел социального развития работает с системой мотивации и стимулирования работников организации.

Система мотивации работников, сочетает в себе материальное и нематериальное стимулирование. Она направлена на привлечение и удержание высококвалифицированных работников, повышение заинтересованности персонала в результатах труда.

Система оплаты труда, действующая в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Для стимулирования работников, занимающих руководящие должности,

ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» решением совета директоров от 19 декабря 2006 г. № 927 предусмотрены:

1.система годового бонуса, учитывающая выполнение общекорпоративных и индивидуальных показателей деятельности организации в отчетном году. Перечень общекорпоративных показателей включает: удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;

2.программа участия работников руководящих должностей в уставном капитале, направленная на долгосрочное стимулирование ключевых работников организации в повышении рыночной стоимости акций.

В целях стимулирования работников реализована система поощрения их государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

Основу социальной политики Газпрома составляют четыре приоритетных направления:

1.выплаты социального характера (социальная поддержка различных категорий персонала путем предоставления материальной помощи, льгот и компенсаций);

2.жилищное обеспечение сотрудников с использованием механизма ипотечного кредитования;

3.медицинское обеспечение сотрудников, в том числе посредством добровольного медицинского страхования;

4.негосударственное пенсионное обеспечение.(НПФ «ГАЗФОНД») Работникам могут выплачиваться премии в связи с юбилейными датами в процентах к должностному окладу в зависимости от стажа работы в газовой промышленности:

1. до 5 лет (включительно) – 30%;
2. свыше 5 до 10 лет (включительно) – 50%;

3. свыше 10 до 15 лет (включительно) – 75%;
4. свыше 15 лет – 100%.

Аттестации работников проводиться в соответствии с требованиями стандарта организации(СТО) Газпром отделом по обучению и аттестации персонала

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Аттестация проводится в последний день обучения по окончании проведения плановых учебных занятий.

Аттестация проводится в форме экзамена аттестационной комиссией на основании типового перечня вопросов, установленного СТО Газпром . По результатам аттестации составляется протокол заседания аттестационной комиссии, второй экземпляр которого, с результатами аттестации, направляется руководству. Выписка из протокола выдается аттестуемому работнику на руки. В случае успешной аттестации аттестуемому работнику выдается удостоверение о прохождении очередной аттестации установленного образца.

В организации существует четыре вида аттестации:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

По результатам аттестации персонала заполняются: Ведомость рабочих мест (РМ) и результатов их аттестации по условиям труда в подразделении, в которую включаются сведения об аттестуемых рабочих местах и условиях труда на них, количестве занятых в этих условиях работников, обеспеченности их средствами индивидуальной защиты; Сводная ведомость результатов персонала, где указывается количество рабочих мест по структурным подразделениям и в целом по организации, количество работников по которым проведена аттестация. Результаты работы аттестационной комиссии организации оформляются протоколом аттестации.

Каждые год руководители проходят аттестацию на компетентность. В 2015 году прошли аттестацию 34% руководителей.

Данный показатель говорит о том, что организацию снабжают высококвалифицированным, компетентным руководящим составом. В «Газпром» этот процесс облегчен уже существующими критериями аттестации и опросниками. При не соответствии должности сотрудников, вне планово, надо организовывать обучение (повышение квалификации) для того, что бы не потерять временные ресурсы на подбор и адаптацию новых сотрудников.

### **1.3 Анализ системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

Согласно Кибанову А.Я. обучение - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.[13]. Обучение персонала способствует повышению эффективности труда на занимаемых персоналом позициях, подготовке работников к тем позициям, на которые они могут быть выдвинуты в будущем, а также росту их потенциала, обусловленному внедрением новых технологий, процессами интернационализации, глобальной конкуренции и ориентацией на обслуживание клиентов.

Согласно подходу А.Я. Кибанова и М.И. Магуры организация процесса обучения персонала состоит из следующих этапов.

Организация работы по обучению персонала:

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении
3. Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов
4. Выбор ил подготовка преподавателей мероприятий, инструкторов, тренеров, наставников, методистов
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий
6. Проведение обучения
7. Оценка эффективности обучения персонала.

На основании данного подхода проанализирована СНФПО в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

1. Постановка целей обучения в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В системе непрерывного фирменного профессионального образования (СНФПО) реализуются обязательное, целевое и периодическое обучение.

Обязательное обучение – обучение для обеспечения необходимого

уровня профессиональной подготовки работника, соответствующего требованиям и профилю компетенций определенной должности (профессии), выполнения требований государственных и нормативных актов, регламентирующих вопросы предоставления допуска к работе на опасных производственных объектах.

Целевое (опережающее) обучение – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с возрастающими требованиями производства, совершенствованием бизнес процессов, вводом новых производственных объектов, внедрением новой техники и технологий, а также в связи с предстоящим назначением на другую должность, изменением профиля деятельности;

Периодическое обучение – обучение персонала, осуществляемое в целях поддержания профессиональной квалификации работников, получения дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков.

Из вышеперечисленного следует, что в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» перед работниками ставят следующие цели обучения:

1. Обучение с целью повышения квалификации для продвижения по карьерной лестнице.
2. Обучение с целью обновления знаний в связи с нормативными, техническими и иными изменениями.
3. Обучение при недостатке профессионального опыта и наличия проблем в работе.
4. Обучение с целью самосовершенствования.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» постановка целей осуществляется непосредственными руководителями для каждого работника индивидуально.

2. Определение потребности в обучении.

Конкретные профессиональные образовательные программы для руководителей и специалистов, формы и сроки обучения определяются руководителем службы по управлению персоналом, по согласованию с

работником и его непосредственным руководителем, исходя из потребности организации.

А так же в СНФПО в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» есть такой вид обучение как самообразование – самостоятельное обучение, являющееся результатом личной инициативы и действий работника, направленных на повышение образовательного уровня и профессиональных знаний посредством самостоятельного изучения предмета, теоретических основ специальности.

Можно сделать вывод, что в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» существует два вида определения потребности и это:

1. По инициативе руководителя и организации
2. По собственному желанию.

Но в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» предстоящее обучение не обсуждается с непосредственным начальником, что осложняет учебный процесс, так как не все работники понимают, с какой целью их отправляют на переподготовку или повышение квалификации. Данные выводы были сделаны по результатам ответов на вопрос – «Обсуждали ли Вы предстоящее обучение с работником?» анкеты «Анализ оценки удовлетворенности руководителей» (Приложение 1).

3. Определение форм, видов, методов и содержания учебного процесса в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В СНФПО ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» используются традиционные и активные методы обучения персонала. Традиционные методы: лекции, семинары, лабораторные работы, самостоятельное обучение. Активные методы: тренинги, мастер – классы, деловые игры, разбор конкретных практических ситуаций (кейс задания)

Программы профессионального обучения осваиваются в следующих формах: очной (с отрывом от работы), очно-заочной (вечерней – с частичным отрывом от работы) и заочной формах (без отрыва от работы), в форме самообразования, экстерната.



В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в большей мере реализуются активные методы обучения с отрывом от производства, то есть очная форма обучения. Эти выводы были сделаны после беседы с начальником ОКТОиСР.

#### 4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров и т.д.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» непрерывное фирменное профессиональное образование персонала реализуется в сети учебных заведений СНФПО ПАО «Газпром», которые самостоятельны в осуществлении учебного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации и нормативными актами ПАО «Газпром».

Содержание образования и организация образовательного процесса в учебных заведениях ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» регламентируется типовыми учебными (тематическими) планами и программами.

Наряду со штатными преподавателями, учебный процесс в СНФПО ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» могут осуществлять преподаватели других учебных заведений и организаций, руководители и специалисты дочерних обществ и организаций на условиях совместительства или почасовой оплаты труда.

На основании отчетности по обучению персонала была выявлена проблема в недостающем количестве штатных преподавателей. Данные приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Численность состава преподавателей.

Преподавательский состав	2015 год
Штатные преподаватели	6
Внештатные преподаватели	324

#### 5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» утверждено положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования (СНФПО) с планируемыми графиками проведения учебных мероприятий. Процесс

обучения сопровождается рядом документов: различные приказы и положения, договоры об обучении, акты о прохождении обучения и т.д.

Основными документами по организации учебной работы в образовательных подразделениях дочерних обществ и организаций являются расписание учебных занятий, планы уроков теоретического и производственного обучения.

Приказ о планировании профессионального обучения и дополнительного образования персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2016 год представлен в Приложении 2.

#### 6. Непосредственное проведение обучение.

Основными документами для учета учебной работы в образовательном подразделениях ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» при обучении рабочих по курсовой и индивидуальной формам обучения являются:

1. журнал учета теоретического обучения;
2. журнал учета производственного обучения;
3. дневник производственного обучения;
4. карточка учета теоретического обучения для индивидуальных консультаций.

Департамент по управлению персоналом ПАО «Газпром» осуществляет контроль над организацией и реализацией дочерними обществами (организациями), учебными заведениями СНФПО ПАО «Газпром» непрерывного фирменного профессионального образования персонала, выполнением графика повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов.

#### 7. Оценка эффективности обучения.

Мониторинг обучения в учебных заведениях СНФПО ПАО «Газпром» осуществляется в форме регулярного анализа результатов образовательного процесса, в том числе:

1. опросов слушателей и преподавателей с использованием анкет выходного контроля актуальности, качества и результативности обучения

персонала;

2.отсроченного опроса непосредственных руководителей слушателей по оценке эффективности проведенного профессионального обучения;

3.комплексной оценки качества учебных программ.

Службе управления персоналом придётся улучшить оценку эффективности системы обучения для того, что бы контролировать качество процесса обучения.Вместе с тем, вопрос о необходимости оценки эффективности обучения персонала является проблемным в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». К сожалению, сотрудники посещают необходимый им семинар, но знания не используют в своей деятельности. В связи с этим встает вопрос об эффективности проведенного обучения и оправданности затраченных денежных средств.

За 2014 год доля обученных сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» составила 41 %, а за 2015 год – 56%.

Увеличение доли обученных означает рост процента высококвалифицированных кадров, что обеспечивает стабильность и устойчивое развитие организации. Это обеспечивает стабильность организации. Служба по управлению персоналом эффективно проводит процесс обучения и снабжает организацию квалифицированными сотрудниками. Так как доля обученных увеличилась за год на 15%, это значит, что система обучения улучшается и она с каждым годом все эффективнее.

Среднегодовое количество часов обучения на одного работника составило в 2014 г. для рабочих – 95,9 часа; для руководителей, специалистов и др. служащих – 34,8 часа. В 2015 г. – 116,5 и 42,4 часа соответственно.

За год количество часов обучения в среднем выросло на 22 %. Это означает, что организация стала уделять большое внимание обучению персонала. С увеличением количества часов увеличился и объем информации, что позволяет сказать о повышении числа высококвалифицированных специалистов. Поэтому, так же увеличиваются затраты на обучение одного сотрудника, которые являются запланированными в бюджете на персонал.

После проведенного анализа системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» был выявлен ряд проблем. Это недостатки на таких этапах организации учебного процесса как:

1. Определение потребности в обучении. –отсутствие обсуждения целей и потребностей обучения между руководителем и подчиненным.
2. Определение методов обучения – малое количество практико-ориентированных методов обучения.
3. Выбор преподавательского состава – нехватка штатных преподавателей
4. Оценка эффективности обучения – качественная и количественная оценка эффективности обучения персонала.

### **Выводы по главе 1.**

Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала - залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Действующая система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО) ПАО "Газпром" представляет собой целенаправленный, связанный со стратегией, целями и задачами отрасли, непрерывный образовательный процесс повышения квалификации руководителей и специалистов на основе имеющегося профессионального образования либо достижение ими более высокого образовательного уровня.

Образовательная концепция СНФПО особое значение придает индивидуализации обучения, в процессе которого реализуются стремления обучаемых и обучающихся к выявлению, учету и развитию индивидуальных способностей в интересах работника, предприятия, ПАО «Газпром» и государства.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» тема развития кадров очень актуальна. На данном предприятии обучение персонала должно быть

правильно и четко спланировано и организовано с практической ориентированностью по причине опасной сферы деятельности и большого объема работников.

Так же главным является не только правильно спланированный и организованный процесс обучения, а еще и получение обратной связи для оценки эффективности обучения сотрудников. Это помогает увидеть все проблемные места в системе образования работников организаций.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ».**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» после анализа системы обучения персонала был выявлен ряд проблем на этапах организации учебного процесса.

1. Определение потребности в обучении. – отсутствие обсуждения целей и потребностей обучения между руководителем и подчиненным.

2. Определение методов обучения – малое количество практико-ориентированных методов обучения.

3. Выбор преподавательского состава – нехватка штатных преподавателей

4. Оценка эффективности обучения – качественная и количественная оценка эффективности обучения персонала.

На этапе определения потребности, цели для каждого работника выстраиваются индивидуально, но у руководителя и подчиненного нет возможности обсудить предстоящее обучение. Данная проблема мешает получению тех знаний, умений и навыков, которые требует организация. Для того, что бы начальник смог ответить на все интересующие вопросы своего сотрудника следует на стадии постановки целей и потребностей в обучении определить время для беседы. В этом случае диалог мотивирует работника быть более ответственным и внимательным к поставленным целям и задачам организации. Организацией беседы должен заняться руководитель сотрудника, проходящего обучение. Во время общения начальнику стоит четко сформулировать цели и задачи индивидуально, для каждого подчиненного, направляемого на обучение. Владеть всей информацией, по поводу предстоящего учебного процесса. При наличии уточняющих вопросов у

сотрудника, ответить на них. Эти этапы обязательны для более эффективного и качественного процесса обучения персонала.

СНФПО ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» использует различные формы и методы обучения персонала. Но так как сфера ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» связана с опасными видами деятельности, то обучение должно быть более практико – ориентированное. Поэтому, следует пересмотреть систему обучения вне рабочего места и по возможности сменить их на обучение без отрыва от производства. Таким образом, учебный процесс будет более практическим, что является эффективнее для получения знаний. Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты и оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник, что говорит о минимальных потерях по выработке. Преимущества такого обучения заключается в следующем:

1. Менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение вне рабочего места, так как оно происходит в обычной рабочей обстановке.
2. Возможность сохранения за персоналом своих служебных обязанностей;
3. Обучаемый полностью погружен в рабочую атмосферу и впоследствии его адаптация пройдет быстрее и успешнее;
4. Главное направление это приобретение практического опыта.

Так же следует ввести новые методы обучения персонала на рабочем месте. Один из них это ротация, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых умений и навыков.

Достоинствами ротации можно отметить следующее:

1. Оказывается положительное воздействие на мотивацию, за счет смены поля деятельности;

2. Помогает сотруднику найти свое место в организации;
3. Помощь в преодолении стресса, вызываемый постоянной однообразной рабочей деятельностью;
4. Ускорение в продвижение высококвалифицированных специалистов;
5. Расширение кругозора и социальных контактов на рабочем месте;
6. Возникновение новых идей и подходов к решениям различных проблем;
7. Оптимизация кадровой расстановки.

Ротация должна действовать на основе двух документов: программы ротации персонала и её положения. Внедрение программы о системе ротации состоит из следующих этапов:

1. Подготовка документального оснащения процесса ротации: разработка и внедрение локальных нормативных актов по регулированию порядка проведения ротации.
2. Составление плана по внедрению ротации: выбор периодичности и вида ротации;
3. Построение процедур информирования сотрудников по вопросам ротации;
4. Документационная и административная подготовка наставников;
5. Построение коммуникаций в процессе ротации;
6. Анализ результата системы ротации, подведение итогов.

Разработкой и внедрением системы ротации должны заниматься специалист по обучению персонала и руководители подразделений.

Следующий метод обучения персонала на рабочем месте, который следует ввести это наставничество - передача знаний, умений и навыков опытным работником молодым специалистам. Этот метод имеет такие преимущества как:

1. Позволяет снизить конфликты в коллективе, создает доверительную атмосферу;
2. Позволяет передавать знания и нормы поведения, принятые в



организации;

3. Раскрыть потенциал обучаемого;

4. Препятствует текучести кадров.

Такой метод обучения как наставничество следует ввести по следующей схеме:

1. Разработка проекта, плана по системе наставничества;

2. Выбор наставников и разработка индивидуальных планов;

3. Проведение обучения при помощи системы наставничества;

4. Анализ результатов обучения, оценка наставников и обученных сотрудников.

Ответственные по внедрению данного метода обучения являются специалист по обучению персонала и руководители подразделений.

На следующем этапе организации обучения персонала, выбор преподавательского состава, в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» существует проблема нехватки штатных педагогов. На сегодняшний день штатный состав преподавателей равен 6 работникам при среднесписочной численности персонала в 9495 человек. Для решения вопроса о недостатке следует принять в кадровый состав большее количество преподавателей. В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» потребуется по одному педагогу по каждому направлению обучения, которых в организации более 10. Точная информация является конфиденциальной. Это позволит сократить затраты времени на поиск подходящего педагога, не состоявшего в штате, на предстоящее обучение. Данным мероприятием должен заниматься специалист ОКТОиСР по найму и отбору персонала.

Следующий этап организации работ по обучению персонала, содержащий проблему это оценка эффективности обучения. Для того, чтобы правильно определить результаты учебных процессов, следует прибегнуть к модели оценки эффективности обучения по Киркпатрику. В ней выделяются четыре уровня оценки результатов обучения. Это такие уровни как:

Уровень 1. Реакция. Оценка удовлетворенности учебным процессом;

Уровень 2. Обучение. Оценка знаний, умений и навыков полученных в процессе обучения;

Уровень 3. Поведение. Степень изменения поведения сотрудника после прохождения обучения;

Уровень 4. Результат. Оценка изменений в организации, в связи с прохождением обучения ее сотрудников.

Уровниреакция, обучение и поведение, можно оценить при помощи анкетирования. Но существующая в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» анкета не раскрывает до конца качество обучения кадров. И для того, что бы исправить проблему в оценке эффективности обучения следует для начала усовершенствовать существующий опросный лист.

Анкета должна состоять из нескольких блоков вопросов. 1 блок: цели обучения. Эти вопросы нужны для того, что бы узнать для чего работник шел на учебный процесс, и смог ли удовлетворить свою потребность. В результате по данному блоку можно посмотреть причину прохождения обучения и как в следствии уровень значимости данного процесса для работника

2 блок: методы организации процесса обучения. Показывает на сколько разнообразное и полезное было обучение. Это поможет узнать какими методами лучше всего будет пользоваться при организации дальнейших учебных процессов.

3 блок: удовлетворенность качеством обучения. Данный блок вопросов нужен для понимания общей картины качественности учебного процесса. Результатом ответов на данные вопросы должно быть уровень полезности всего обучения.

4 блок: обратная связь преподавателю поможет узнать уровень компетентности состава учителей, а как в результат качество основной предоставляемой информации.

Каждый блок должен состоять из нескольких вопросов открытого и закрытого характера. Закрытые - предполагают уже существующий ряд ответов, определенный организацией. Предложенные варианты должны

охватывать все возможные варианты ответов на поставленный вопрос. Так же они могут подразумевать не один, а несколько ответов респондента на вопрос. Если в силу очень большого числа вариантов ответов на этот вопрос, то перечисляются наиболее вероятные ответы и добавляется вариант ответа «другое» или «Ваш вариант». Открытые вопросы не содержат вариантов ответов, а предлагают опрашиваемому самому сформулировать ответ на вопрос в свободной форме. Такой вид вопроса в анкете необходим для обратной связи и комментария к прошедшему процессу, для выявления качества и возможных недочетов в организации мероприятия.

Эти блоки вопросов помогут оценить первые два уровня по модели Киркпатрика. Уровень первый – реакция и уровень второй – обучение. Проект анкеты находится в приложении 3.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» существует анкета оценки удовлетворенности руководителей (Приложение 1). В ней непосредственный начальник сотрудника, прошедшего обучение, отражает практически изменения в трудовой деятельности своего работника. Результаты данной анкеты помогут оценить третий уровень в модели Киркпатрика – поведение сотрудника.

Для оценки результатов обучения персонала потребуется расчет следующих показателей:

1. Общая результативность обучения сотрудников рассчитывается как отношение количества работников, обучение которых прошло успешно к общему количеству обученных.

2. Эффективность обучения всех сотрудников рассчитывается как отношение количества работников, обучение которых прошло успешно к затратам на обучение.

Ответственный по решению проблемы в оценке эффективности учебного процесса является специалист по обучению персонала.

В табл. 3 представлены все мероприятия по решению проблем в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», сроки выполнения и ответственные люди.

**Таблица 3–Мероприятия по решению проблем.**

<b>Проблемы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Сроки</b>
1.Отсутствие обсуждения целей и потребностей обучения между руководителем и подчиненным	1.Организовать беседу между начальником и подчиненным, для обсуждения всех интересующих вопросов.	Руководитель подразделения.	1 неделя
2.Малое количество практико-ориентированных методов обучения	1.Введение новых методов обучения персонала–ротация и наставничество.2.Увеличение количества учебных процессов по заочной форме обучения(на рабочем месте)	Специалист по обучению персонала и руководитель подразделения.	1 месяц
3.Недостаток штатных преподавателей	1.Набор квалифицированных преподавателей в штат.	Специалист по набору, отбору персонала	От 1 месяца до 3 месяцев
4.Оценка эффективности обучения персонала.	1.Совершенствование анкеты по оценке эффективности обучения персонала. 2.Введение новой формы оценки эффективности обучения по показателям	Специалист по обучению персонала	От 2 недель до 1 месяца

## **2.2. Нормативно правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».**

Деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» регламентируется следующими документами:

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Налоговый кодекс РФ
4. Федеральные законы
5. Трудовой кодекс РФ
6. Устав ПАО «Газпром»
7. Кодекс корпоративного управления (поведения)

8. Кодекс корпоративной этики
9. Порядок оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров
10. Дивидендная политика
11. Порядок выплаты дивидендов
12. Порядок ознакомления акционеров с информацией
13. Различные положения ( о Правлении, о системе внутреннего контроля, о Ревизионной комиссии, о системе непрерывного фирменного профессионального образования).

При внедрении такого мероприятия ,как проведение беседы руководителя и подчиненного перед обучением, следует регламентировать весь процесс общения. В положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования предстоит ввести раздел о проведении индивидуальной беседы между руководителем и подчиненным о предстоящем обучении в обязательном порядке, для выявления целей и потребностей в учебном процессе. Так же прописать сроки проведения делового общения. Это за 5 дней до начала учебного процесса.

Второе мероприятие по совершенствованию системы обучения персонала это увеличение количества учебных процессов по заочной форме. Данное мероприятие регламентируется положение о СНФПО:

- 1.5. Формы профессионального обучения персонала
  - 1.5.1. Программы профессионального обучения осваиваются в следующих формах: очной (с отрывом от работы), очно-заочной (вечерней – с частичным отрывом от работы) и заочной формах (без отрыва от работы), в форме самообразования, экстерната. Допускается сочетание различных форм обучения персонала.
  - 1.5.2. Перечни профессий и .специальностей, получение которых в очно-заочной (вечерней), заочной форме и в форме экстерната не допускается, устанавливаются уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти.

1.5.3. Обучение по очной форме (с отрывом от работы) осуществляется в учебных заведениях в соответствии с утвержденным расписанием занятий. В соответствии с трудовым законодательством при направлении работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата. Работникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

1.5.4. Обучение по очно-заочной (вечерней) форме организуется без отрыва от работы с обязательным выполнением учебного плана по разработанному графику. В случае нахождения учебного заведения в месте работы или проживания работников занятия могут быть организованы по форме вечернего обучения.

1.5.5. Обучение с частичным отрывом от работы организуется в рабочее время с отрывом от производства, с занятиями в образовательном учреждении (подразделении) в виде кратковременных сессий.

1.5.6. При реализации учебными заведениями СНФПО ПАО «Газпром» дополнительных образовательных программ могут использоваться дистанционные образовательные технологии (далее – ДОТ). Целью использования дистанционных образовательных технологий является предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту работы или жительства обучающегося, или его временного пребывания (нахождения). Учебное заведение СНФПО ПАО «Газпром» вправе использовать дистанционные образовательные технологии при всех, предусмотренных законодательством Российской Федерации, формах получения образования или при их сочетании, при проведении различных видов учебных, лабораторных и практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся.

Дистанционные образовательные технологии не используются при подготовке по профессиям и специальностям, получение которых в

очнозаочной (вечерней), заочной форме и форме экстерната не допускается. ДОТ могут быть использованы в очной форме при реализации профессиональных образовательных программ по общим гуманитарным, социальноэкономическим, общим математическим и общим техническим дисциплинам.

1.5.7. Самообразование – самостоятельное обучение, являющееся результатом личной инициативы и действий работника, направленных на повышение образовательного уровня и профессиональных знаний посредством самостоятельного изучения предмета, теоретических основ специальности. При этом рекомендуется использование компьютерных обучающих систем, лекций на электронных носителях, учебно-методических пособий, учебников и видеофильмов, специально разработанных для этих целей в ПАО «Газпром».

При внедрении новых методов обучения персонала как ротация и наставничество следует ввести положения. Разработанные положения находится в приложении - ротации персонала (приложение 4), о наставничестве (приложение 5). В положении о ротации персонала прописаны следующие пункты: цели и задачи ротации, порядок подготовки и проведения ротации, предоставление отчетности по результатам. В положении о наставничестве представлены цели и задачи наставничества, организация самого процесса, права и обязанности наставника и стажера.

Следующее мероприятие, предлагаемое по решению проблемы нехватки преподавателей это набор штатных педагогов. Данный шаг должен регламентироваться положением о проведении поиска, отбора, найма и адаптации персонала и проводиться отделом по отбору и найму работников.

В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» существует положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования, в котором есть раздел о мониторинге процесса обучения. Далее предлагается выдержка из положения.

### 8.3. Мониторинг обучения в учебных заведениях СНФПО ПАО

«Газпром» осуществляется в форме регулярного анализа результатов образовательного процесса, в том числе: опросов слушателей и преподавателей с использованием анкет выходного контроля актуальности, качества и результативности обучения персонала; отсроченного опроса непосредственных руководителей слушателей по оценке эффективности проведенного профессионального обучения; комплексной оценки качества учебных программ.

8.4. Результаты мониторинга оформляются в виде аналитических записок, справок, отчетов. Для проведения мониторинга могут использоваться программные продукты по проведению анкетирования, опроса, анализа и отчетности. Результаты мониторинга являются основанием для принятия обоснованных решений на разных уровнях управления образовательной деятельностью в СНФПО ПАО «Газпром».

Данной информации не достаточно для введения новой формы проведения оценки эффективности учебного процесса. Для этого следует добавить некоторую информацию по этапам и срокам проведения.

1. Специалист по обучению персонала присылает сотруднику, прошедшему обучение, форму анкеты для заполнения. Срок выполнения не более 2 дней после проведения обучения.

2. Сотрудник заполняет анкету и предоставляет ее специалисту по обучению персонала. Срок- в течении 3 дней.

3. Специалист по обучению персонала высылает анкету оценки удовлетворенности руководителей непосредственному начальнику обучившегося работника. Срок – через 3 месяца после обучения.

4. Специалист по обучению персонала производит расчеты показателей по оценке эффективности обучения персонала и анализирует полученные данные по анкетированию руководителей и сотрудников. Срок – 7 дней.

4. Специалист по обучению вносит полученные данные в отчет о проведении обучения. Срок – в течении 3 дней.

5. Предоставление отчета начальнику отдела кадров. Срок – 3 дня.



### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»**

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации. В общем смысле перемены в системе обучения персонала приведут к положительным эффектам. Таким как:

1. Всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
2. Повышение содержательности труда;
3. Развитие индивидуальных способностей;
4. Повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
5. Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой;
6. Овладение социокультурными нормами организации.

Каждое предложенное мероприятие так же несет за собой положительный социально-экономический эффект. Первое мероприятие по совершенствованию системы обучения персонала это проведение беседы между непосредственным начальником и сотрудником перед проведением учебного процесса. Оно имеет такие социальные эффекты как:

1. Информирование сотрудника о целях и задачах предстоящего обучения, что повышает мотивацию работника, за счет увеличения значимости для организации;
2. Устранение барьеров в обучении у работника, так как все интересующие вопросы сотрудника будут раскрыты;
3. Улучшение взаимоотношений между работником и руководителем, за счет авторитетности начальника.

Проведение деловой, индивидуальной беседы не будет иметь затрат. Это связано с тем, что местом проведения данного мероприятия будет кабинет или конференц-зал находящийся в организации и дополнительных инструментов при общении не будут использоваться.

При изменении форм обучения персонала на обучение без отрыва от производства социальная эффективность улучшится за счет того, что:

1. Организация уменьшит потерю по выработке, так как обучающийся не уходит со своего рабочего места.

2. Затрат будет меньше, в связи с тем, что денежные затраты будут только на одного преподавателя, а не на сотрудников, проходящих обучение.

3. Учебный процесс будет состоять из практической деятельности, что является более эффективным для данной организации.

Экономическая эффективность можно рассчитать по следующим показателям. Затраты на обучение одного сотрудника в другом городе равны 46 500 руб, по данным за 2014 год.

В данные затраты входят плата за проживание (15 500руб), суточные (500руб), проезд(8 000руб) и сам процесс обучения(22 500). Если на обучение поедет пять сотрудников, то весь данный процесс будет равен 232 500руб. А если пригласить преподавателя для обучения без отрыва от производства, то затраты будут иные: при условии, что учебный процесс займет, три дня, а 1 час работы преподавателя равен 600 рублей, то за три дня обучения, при пяти часовом рабочем дне выйдет 9 000руб, так же проживание 15 500руб и проезд 8 000руб. В итоге затраты на вызов преподавателя будут равны 32 500руб. Для организации это будет намного эффективнее и удобнее.

Следующее предлагаемое мероприятие это внедрение новых методов обучения персонала – ротация и наставничество.

Социальный эффект наставничества будет заключаться в следующем:

1.Повысится эффективность и сократятся сроки адаптации новых сотрудников;

2.Снизятся затраты на обучение персонала, за счет прикрепления наставника за стажером из своих сотрудников;

3.Снизятся вероятности ошибок нового сотрудника;

4.Снижение текучести;

5.Создание дополнительной возможности карьерного роста для сотрудников;

6.Повышение мотивации персонала.

Экономическая эффективность наставничества будет заключаться в том, что наставнику прилагается надбавка в виде 15% от его заработной платы. За закрепление более одного стажера, за одним наставником, дополнительные выплаты будут равны 25% за каждого обучающегося сотрудника.

Социальная эффективность ротации заключается в:

Достоинствами ротации можно отметить следующее:

1.Оказывается положительное воздействие на мотивацию, за счет смены поля деятельности;

2. Помогает сотруднику найти свое место в организации;

3.Помощь в преодолении стресса, вызываемый постоянной однообразной рабочей деятельностью;

4.Ускорение в продвижение высококвалифицированных специалистов;

5.Расширение кругозора и социальных контактов на рабочем месте;

6.Возникновение новых идей и подходов к решениям различных проблем;

7.Оптимизация кадровой расстановки.

При ротации, как и при наставничестве следуют затраты на дополнительные надбавки наставникам, так как при смене вида трудовой деятельности сотруднику прикрепляют опытного работника.

Набор штатных преподавателей будет иметь положительный, социальный эффект. Это связано с тем, что организация будет иметь высококвалифицированный преподавательский состав, по всем направлениям деятельности организации. Не потребуется поиск внештатных педагогов и при этом без дополнительных затрат.

На поиск и набор нового преподавательского состава потребуется время до 2 месяцев. Специалист по отбору и найму персонала, в среднем по рынку

труда, зарабатывает 25 000 рублей. Размещение объявления о вакансии на собственном сайте организации бесплатны. Следовательно за 2 месяца отбора и найма преподавателей, затраты будут в размере 50 000 рублей.

Оценка эффективности обучения персонала в основном состоит из анкетных данных. Поэтому для совершенствования оценки результатов учебного процесса была введена новая форма анкеты. Таким образом, усовершенствованный процесс анкетирования даст возможность более эффективно оценивать качество обучения персонала. Она даст подробную информацию:

- 1.О целях, ставящих перед собой персонал перед тем, как пойти на обучение и так же степень удовлетворенности этой потребности;
- 2.О практической ориентированности полученных знаний, для применимости в трудовой деятельности и качестве предлагаемой информации;
- 3.О методах предоставления знаний и их полезности в применении на рабочем месте;
- 4.О компетентности преподавателей, что является самым главным, так как полученные знания зависят от профессионализма людей, обучающих персонал;
- 5.Оудовлетворенности учебным процессом, что тоже является неотъемлемой частью в эффективном обучении.

Единственные затраты, которые будет иметь организация это временные. Так как специалисту по обучению персонала следует проводить дополнительные расчеты по показателям, обрабатывать анкетные данных сотрудников и их руководителей, написание отчета о результатах образовательной деятельности.

При внедрении данных мероприятий затраты на них будут в размере 50 000 рублей на поиск и набор штатных преподавателей и 15-25% в зависимости от заработной платы наставников, при введении новых методов обучения сотрудников – наставничество и ротация.

## **Выводы по главе 2.**

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта – разработать программу эффективных мероприятий, направленных на совершенствование обучения персонала.

Цели можно разделить на четыре больших класса:

1.улучшение качества обучения : каналов получения знаний, квалификации педагогов , методик преподавания и длительности обучения. Эта цель была достигнута при помощи мероприятия по совершенствованию формы учебного процесса, то есть обучение на рабочем месте.

2.оценка эффективности всей программы в целом : преподавателя, методик обучения; степени соответствия целям обучения, требованиям производительности и бизнес-потребностям. При помощи улучшения анкеты эта цель достигается в организации.

4.обоснование необходимости конкретных мероприятий : доказательство того, что выгода от результатов мероприятия превосходит затраты на него. Расчет выгоды можно увидеть при проведении обучения на рабочем месте.

5.доказательство значимости обучения в организации в условиях жесткого бюджетного планирования.

Данные цели были достигнуты при помощи предложенных мероприятий. Они помогут правильно и эффективно функционировать системе обучения персонала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которые соответствуют сегодняшним реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда. Теперь работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с товарами и услугами, хлынувшими в нашу страну с Запада и с Востока.

В ходе написания данной работы было выявлено, что обучение - это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний

работников, навыков, изменения поведения или установок (предрасположенности к определенной активности в определенной ситуации), чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей.

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которые соответствуют сегодняшним реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию.

Сегодня для кадровых служб ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» остается актуальной задача выполнения мероприятий, предусмотренных Комплексной программой реализации Политики управления человеческими ресурсами ОАО «Газпром». В связи с этим кадровая политика общества сконцентрирована на четырех основных направлениях: организации и нормировании труда, повседневной работе с персоналом, его развитию, а также совершенствовании системы социальных льгот и гарантий.

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
2. Байтасов Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
3. Бычков В.Д. Управление персоналом / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
5. Вортынцева Т. Строим систему обучение персонала / Т. Вортынцева, Е. Неделин. – М.: Речь, 2008. – 128 с.
6. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
7. Дауни М. Эффективный коучинг / М. Дауни. – М.: Инфра-М, 2015. – 423 с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
9. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 1 453 с.
10. Зильберман М. Активный тренинг. Универсальный подход к обучению / М. Зильберман, К. Ауэрбах. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 416 с.
11. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников / С. Иванова, Д. Болдогоев. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 284 с.
12. Илф-Вуд М. Коучинг / М. Илф-Вуд. – М.: Претекст, 2015. – 256 с.
13. Кибанов А.Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012. – 72 с.



14. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
18. Колбачев Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
19. Куприянчук Е.В. Управление персоналом / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
20. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение персонала и развитие персонала / К.Г. Кязимов. – М.: МИК, 2013. – 240 с.
21. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
22. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу / Р.Е. Мансуров. – СПб.: Юрайт, 2015. – 336 с.
23. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
26. Окунькова И. Организационное обучение / И. Окунькова. – М.: Юнайтед Пресс, 2007. – 192 с.
27. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании / Н.Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2011. – 176 с.
28. Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение

квалификации персонала / В.В. Семенихин. – М.: РОСБУХ, 2011. – 160 с.

29. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.

30. Шакирова И. Тренинги для персонала / И. Шакирова. – М.: Речь, 2008. – 144 с.

31. [Электронный ресурс]: ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»  
Режим доступа: <http://www.gazprom-transgaz-ekaterinburg.ru/>

32. [Электронный ресурс]: Описание СНФПО ПАО "Газпром" Режим  
доступа: <http://snfpo.ru/>

33. [Электронный ресурс]: Отчет о деятельности организации  
Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/f/posts/52/479048/development-report-2012-2013-rus.pdf>

34. [Электронный ресурс]: Отчет ПАО «Газпром» Режим  
доступа: <http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2013/>

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1.Внутрифирменное обучение	- особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.	Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – С.360-361
2.Менеджер по персоналу	(менеджер по кадрам, менеджер по обучению, HR-менеджер) - специалист, отвечающий за координацию деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.	Словарь менеджера по персоналу.Лаулер Эдвард/Словарь HR-терминов
3.Образование	- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. Кибанов доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С.372.
4.Обучаемость	- индивидуальные показатели скорости и качества усвоения человеком знаний, умений и навыков в процессе обучения.	Словарь менеджера по персоналу.Лаулер Эдвард/Словарь HR-терминов
5.Обучение	- специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.	Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
6.Обучение персонала	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.409.
7.Подготовка кадров	— планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности,	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд.,

	владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.	доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.409.
8.Переподготовка кадров	— обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.409.
9.Повышение квалификации кадров	- обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.	Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.409.
10.Система обучения персонала	- это целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами её развития, потенциалом и склонностями сотрудников	Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
11.Тренинг	(от англ. train - обучать, воспитывать) - систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга	Колбачев Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.

**АНКЕТА ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

1. Ваш филиал\_\_\_\_(выбор из перечня)
2. ФИО (выбор из перечня)
3. Наименование программы \_\_\_\_\_ (выбор из перечня)
4. Сроки для планирования заявочной компании оптимальны:

<input type="checkbox"/> <u>Да</u>	_____
<input type="checkbox"/> <u>Нет</u>	<input type="checkbox"/> <u>1-2 месяца</u> <input type="checkbox"/> <u>2-3месяца</u> <input type="checkbox"/> <u>3-4 месяца</u> <input type="checkbox"/> <u>5-6 месяцев</u>

5. Продолжительность обучения по данной программе оптимальна:

<input type="checkbox"/> <u>да</u>	_____	_____
<input type="checkbox"/> <u>нет</u>	<input type="checkbox"/> <u>Увеличить теорию</u>	<input type="checkbox"/> <u>Спец. Технология</u> <input type="checkbox"/> <u>Охрана труда</u> <input type="checkbox"/> <u>Пром. безопасность</u> <input type="checkbox"/> <u>Общетехнические курсы</u>
	<input type="checkbox"/> <u>Увеличить практику</u>	<input type="checkbox"/> <u>В комплексе производственных мастерских и на Полигоне технологического оборудования ст.Смолино</u> <input type="checkbox"/> <u>На рабочих местах</u>

6. Обсуждали ли Вы предстоящее обучение с работником?

- ☐ Да, были определены темы, на которые стоит обратить внимание.
- ☐ Нет, не было возможности обсудить актуальные темы.

7. Цель, которую Вы ставили своему работнику перед обучением:

☐ Приобретение профессиональных знаний для повышения квалификационного разряда (для рабочих) или категории (для специалистов и служащих).

☐ Получение знаний по новому оборудованию, производственному процессу и технологии производства.

☐ Совершенствование имеющихся знаний по ЕСУОТ для предотвращения аварий и травм на производстве.

☐ Приобретение и закрепление практических навыков.

☐ Развитие и формирование профессиональных компетенций.

☐ Адаптация нового работника к производственной деятельности.

☐ Ваш вариант: \_\_\_\_\_

8. Считаете ли Вы, что поставленная цель достигнута:

☐да

☐нет

**9. Оцените уровень теоретической подготовки:**

☐ работник приобрел новые знания по своей профессии

☐ работник приобрел новые знания по смежным профессиям

☐ приобретенные работником знания применимы в профессиональной деятельности

☐ работник способен передавать приобретенные знания и обучать других

**10. Оцените уровень практической подготовки работника:**

☐ работник выполняет свои обязанности в том же объеме и с тем же качеством, что и до обучения.

☐ работник под Вашим контролем и участием опытных коллег выполняет сложные технологические операции.

☐ работник самостоятельно выполняет сложные технологические операции.

**11. Есть ли у Вас замечания и пожелания по организации обучения?**

☐да (свободный ответ)

☐нет



ОАО «ГАЗПРОМ»  
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»  
(ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»)

## П Р И К А З

« 13 » мая 20 15 г.

№ 238

**О планировании профессионального обучения и дополнительного профессионального образования персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2016 год**

В целях планирования профессионального обучения и дополнительного профессионального образования персонала ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (далее – Общество), направленных на удовлетворение потребности в квалифицированном персонале в соответствии с целями, задачами и стратегией развития Общества, расчета потребности в финансовых средствах и формирования плана конкурентных закупок и в соответствии с требованиями Единой системы управления охраной труда и промышленной безопасностью в ОАО «Газпром»

### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Мероприятия по планированию профессионального обучения и дополнительного профессионального образования персонала Общества на 2016 год (приложение 1).
2. Утвердить Рекомендации по планированию профессионального обучения и дополнительного профессионального образования персонала Общества (приложение 2).
3. Руководителям филиалов и структурных подразделений Администрации (при Администрации) Общества обеспечить выполнение мероприятий в соответствии с приложением 1 и приложением 2.
4. Контроль за исполнением приказа возложить на заместителя генерального директора по управлению персоналом В.А. Семенова.

Временно исполняющий обязанности  
генерального директора

Ю.А. Марамыгин

***1. Что побудило Вас пройти обучение?***

- Возросшее требование к уровню профессиональной компетентности
- Недостаток профессионального опыта и наличие проблем в работе, для решения которых нужны новые знания
- Потребность в развитии профессиональных компетенций, освоении передового опыта
- Смена профиля деятельности, специализации
- Потребность в самосовершенствовании, познании нового
- Желание переключиться, сменить обстановку, развеяться
- Перспективы карьерного роста
- Решение руководства
- Ваш вариант:

***2. Каковы цели Вашего обучения***

- Обновление знаний и поддержание необходимого уровня профессиональных компетенций в соответствии с занимаемой должностью
- Получение новых знаний, развитие профессиональных компетенций в связи с изменением нормативно-правовой базы
- Получение новых знаний, приобретение и закрепление практических навыков, развитие профессиональных компетенций с учетом изменившихся условий производства ( ввод нового оборудования, внедрение новых технологий)
- Получение новых знаний, развитие профессиональных компетенций для замещения новой должности

***3. Удалось ли Вам достичь заявленных целей по результатам обучения?***

- Да, цели полностью достигнуты



- Цели частично достигнуты
- Нет, цели не достигнуты

*Если нет, что помешало их достижению?*

**4. Обладает ли материал, полученный в рамках обучения**

Критерии	Да	Нет
Теоретической значимостью		
Практической ценностью		
Актуальностью и новизной		
Полезностью и применимостью в работе		

**5. Оцените использование различных методов в процессе обучения и распределите % между методами таким образом, что бы в сумме получилось 100 %**

Критерии	100%
Лекции	
Работа с нормативной и методической документацией	
Разбор конкретных практических ситуаций (кейсов)	
Деловые, ролевые, имитационные игры	
Тренинги	
Наглядные материалы (плакаты, макеты, видеофильмы, тренажеры и т.д. )	
Самостоятельная работа	
Групповая работа	
Другое:	

**6. Насколько Вы довольны реализацией учебного процесса?**

Критерии	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен
1.Уровень организации учебного процесса				
2.Уровень квалификации преподавателей				
3.Актуальность обучения и применимость к профессиональной деятельности				
4.Гибкость учебного процесса в соответствии с запросами слушателей				
5.Обеспеченность материалами и литературой				
6.Система контроля за результатами обучения				
7.Состав слушателей курса и возможность обмена опытом				
8.Заинтересованность учебного заведения в подготовке слушателей				

**7. Оцените, насколько содержательным и полезным было пройденное обучения?**

- За время обучения я не узнал ничего принципиально нового(ни информационного, ни практического характера)
- Освежил старые знания, получил в небольшом объеме новую, но не систематизированную информацию, отработал некоторые практические навыки
- Получил много новой и полезной информации, структурировал профессиональные знания в систему, приобрел практические навыки для более эффективной работы

- 8. Удалось ли в рамках обучения восполнить недостающие знания и приобрести необходимые умения и навыки? Если да, то какие именно? Если нет, то почему?**
- 9. Опишите основной результат обучения лично для Вас.**
- 10. Оправдались ли Ваши ожидания относительно процесса обучения?**
- 11. Оцените пожалуйста, работу преподавателя(преподавателей)**

Критерии	
Четкое, ясное, структурированное изложение материалов	
Сочетание теоретических материалов с конкретными практическими примерами	
Поддержка интереса к теме занятия посредством совместных дискуссий	
Осуществление контроля над освоением учебного материала (информирование об уровне освоения материала, указание на области, требующие развитие и т.д.)	
Эффективное использование времени в рамках занятий	
Проявление доброжелательности, уважительного отношения и терпения к слушателям	

## ПОЛОЖЕНИЕ О РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### Раздел 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение - локальный нормативный акт ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (далее - компания), который регламентирует ротацию персонала из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста и зачисленных в кадровый резерв (далее - Положение).

1.2. Под ротацией по настоящему Положению понимается перевод работника на временно свободную должность, замещаемую лицом, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется рабочее место (должность), с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации являются выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Результатом ротации также являются оптимальное использование кадров компании, укрепление взаимодействия между структурными подразделениями компании, оптимизация совместного решения перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания персоналом потребностей других подразделений и повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры компании в целом.

1.5. Ротация персонала осуществляется с письменного согласия работника, получаемого в порядке, установленном настоящим Положением.

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию. Продолжительность ротации не может составлять, как правило, менее четырех недель, а в случаях, предусмотренных законодательством России, устанавливается на определенный законом срок.

1.7. Функции управления ротацией в компании возлагаются на отдел профессионального развития службы персонала. Персональную ответственность несет начальник отдела профессионального развития службы персонала.

1.8. Настоящее Положение распространяется на все структурные подразделения компании, включая филиалы и другие обособленные подразделения, расположенные в другой местности; на всех лиц, заключивших трудовой договор с компанией (далее по тексту - Работники), и является обязательным для применения и соблюдения.

1.9. Положение утверждается, изменяется и отменяется по решению генерального директора компании на основании изданного приказа по основной деятельности. После внесения изменений и (или) дополнений Положение должно быть предъявлено под роспись работникам не позднее 3 рабочих дней с момента подписания генеральным директором компании.

1.10. Положение вступает в силу со дня его утверждения генеральным директором компании. Изменения и (или) дополнения вступают в силу и принимают обязательный характер с даты их утверждения генеральным директором, если в тексте самого документа не предусмотрены иные правила их введения в действие.

1.11. Положение прекращает свое действие в связи с:

- утверждением новой редакции Положения;
- изменением законодательства Российской Федерации, регулирующего трудовые и иные тесно связанные с ними отношения;
- отменой (признанием утратившим силу).

## Раздел 2. Порядок подготовки ротации

2.1. Ротация работников является частью утверждаемой ежегодно генеральным директором в установленном порядке Программы развития персонала.

2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений, подаваемых не позднее 1 декабря года, предшествующего году реализации графика.

2.3. На основании годового графика ротации отдел персонала уточняет мнение работника относительно замещения той или иной должности.

2.4. График ротации согласуется с руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, а также визируется у начальника отдела профессионального развития персонала.

2.5. График ротации утверждается заместителем генерального директора по персоналу не позднее 20 декабря года, предшествующего году реализации графика.

2.6. С работниками, включенными в график ротации, проводится предварительная беседа, в ходе которой уточняются пожелания работника относительно условий будущей работы. Свое согласие участвовать в ротации работник выражает личной подписью в графике ротации. Ответственным за этот участок работы является начальник отдела профессионального развития персонала.

2.7. Ротация персонала осуществляется с учетом уровня образования работника, его квалификации и специализации, а также с учетом его опыта работы в компании и личностных качеств. При ротации учитываются отношение работника к труду, отзывы (рекомендации) непосредственного руководителя, наличие (отсутствие) дисциплинарных взысканий и другие факторы, которые могут повлиять на его включение в график ротации.

2.8. В случае если работник по каким-либо критериям не может в полной мере удовлетворять целям ротации и профилю должности, он направляется на предварительное краткосрочное обучение.

2.9. После выполнения всех необходимых процедур отдел персонала вносит изменения в трудовой договор работника, подлежащего ротации, и издает приказ о его временном переводе на другую должность. Запись в трудовую книжку не вносится. Факт привлечения работника к ротации подтверждается рекомендательным письмом, выдаваемым работнику при прекращении трудового договора.

### Раздел 3. Порядок проведения ротации

3.1. После завершения процедур, изложенных в разд. 2 Положения, отдел персонала осуществляет контроль следующих этапов ротации:

- составление работником, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется место работы (должность), рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;
- изучение работником, направленным на ротацию, документов, определенных в п. 3.1 Положения;
- собеседование работника с непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;
- приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные графиком ротации;
- составление непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации, работнику, в отношении которого принято решение о ротации, подробных рекомендаций, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в общей структуре компании;

- рассмотрение работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с начальником отдела профессионального развития персонала;

- собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность, и работника, временно исполнявшего обязанности в порядке ротации, с непосредственным руководителем структурного подразделения, в котором состоялась ротация, при участии начальника отдела профессионального развития персонала.

### 3.2. По результатам собеседования:

- составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и компании в целом;

- работники компании, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия постоянно на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

## Раздел 4. Порядок подготовки отчетности о ротации

4.1. Заместитель директора по персоналу направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации генеральному директору компании, а также отчет по установленной форме о результатах ротации.

4.2. Работник, замещавший должность в порядке ротации, вырабатывает замечания к организации проведения ротации, примененной в отношении его, и пожелания для совершенствования процедуры ротации. Отчет о замещении должности в порядке ротации должен быть подготовлен им не позднее 10 рабочих дней со дня окончания перевода, осуществленного в порядке ротации.

4.3. Отдел профессионального развития персонала на основании всех полученных материалов готовит рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в компании.



## Положение о наставничестве

### 1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

### 2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до трех месяцев.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначении его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. Показателем оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом "360 градусов", т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7. Система мотивации наставника. Наставникам, осуществляющим руководство адаптацией вновь принятых работников, устанавливается доплата за наставничество в соответствии с Положением об оплате и стимулировании труда.

### 3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

3.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока до момента назначения его на определенную должность.

#### 4. Права наставника

4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

4.2. Наставник требует рабочие отчеты у нового сотрудника как в устной, так и в письменной форме.

4.3. Наставник участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

#### 5. Права и обязанности стажера

5.1 Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

##### 5.2 Стажер обязан:

1) исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка;

2) выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

3) ежемесячно представлять наставнику отчет о выполнении индивидуального плана стажировки;

4) по истечении срока наставничества представлять отчет о выполнении индивидуального плана стажировки.